

予算統制論の課題

—J.O.Mckinseyの所説を中心に—

吉 村 文 雄

1. はじめに

企業の予算管理は、通説によれば、1920年代に制度的に定着したことになる。この場合、「予算管理」とは何か、あるいは「制度的」とは何かという問題の解明が必要である。本稿は、前者の質問、とりわけ予算管理の特質の析出に接近することを意図するものである。

2. 予算統制の意義

一般に予算管理と今日では呼称されている管理技法の原基形態は、1930年代までの「予算統制」(budgetary control)に見出される。それ故に、予算を経営管理活動との関連において説明する予算統制論を分析する場合には、論者たちによって実践志向的に議論されていた予算統制論が、計画設定活動に対応する予算過程をむしろ重要な機能領域と解していたことには注目しなければならない。予算管理論は、一般に、理論と実践の両面を包摂するかたちで議論するが、1920年代から30年代にかけての予算統制論は、管理職能論としても当時現われつつあった計画設定職能における実践的問題に対する認識に基づいて、予算の諸機能における有効性の析出を課題としていたといわなければならない⁽¹⁾。1922年に発行されたJ.O.Mckinseyの著書*Budgetary Control*は、そうした予算統制論のなかでもひととき目立つ存在として注目される。本書に関する紹介および論評は、これまでも各種の雑誌および著書を通じて繰り返し与えられてきた。しかしながら、Mckinseyの予算統制論の特徴、ならびに予算管理の発展に対する貢献についての評価には、論者間に相違がみられる。そこで、本稿では、Mckinseyの諸業績のなかでも、最も優れた先駆的著書と目される上記の*Budgetary Control*をとり上げ吟味することによって、Mckinsey予算統制論の意義を明らかにしたい、

本書の内容は、大要、以下のように編成されている。

第1章は、予算統制の意味について述べている。第2章では、予算統制の必要性を論じ、第3章、第4章で予算運用の前提条件などをとり上げ、第5章以下では予算手続を詳細に論述するという構成である。

そこで、初めに、本書で述べられている予算統制を構成する諸要素の役立ちおよび予算統制の本質的特徴について要約しておこう。

Mckinseyは、第1章で、合衆国の各地方自治体において実践されてきた公共予算制度が個別の企業にも適用可能であることを示す目的で本章を設定していると述べ、「予算統制とは何か」という問いかけに対しては、予算統制の手続を示すことによってこれに答えなければならないとする。そこに示されている予算統制の手続を概略示せば、以下のようになる⁽²⁾。

- (1) 各部門は、予算期間に予想される諸活動 (activities) の見積を作成する。
- (2) 部門の長は、予算手続を監督する責任者にその部門の見積を提示する。監督責任者には、コントローラー (controller) もしくは社長のアシスタント・スタッフのメンバーのいずれかがつく。しかし、実際には、コントローラーを採用する企業は少なかったことが示される。いずれにせよ、この担当者は、財務職能 (treasurer) の支援を得て、収支の見積を示す財務予算案 (proposed financial budget) に各部門の予算見積を統合する。
- (3) 予算手続の管理者 (executive) は、予算案に提示されている収入と支出の突き合わせを行って、収支のバランスが不適切な場合には、調整を行ってから必要な勧告を出すことがある。だが、執行計画を決定する権限は管理者に与えられていないのが普通である。
- (4) 予算手続の管理者は、各部門の予算見積に基づいて、見積貸借対照表と見積損益計算書を作成する。
- (5) 各部門の予算見積は、提示された財務予算および見積財務諸表とともに予算委員会 (budget committee) に提示される。予算委員会は、会社の主要な管理者によって構成され、社長が議長を務める。この委員会は、予算案を修正する権限を持つが、会社方針の変更を伴うような重要

な予算の修正を必要とする場合には、取締役会に承認を求めることもある。承認された予算は、各部門の支出限度額を示し、最終的に決定された予算を実行する過程では、予算委員会の承認を得ることはなく許容額を超えて支出することは許されない。また、この予算は、部門の業績基準としても利用される。

- (6) 各部門は、示達された予算の遂行を可能にする達成計画(plans)を設定する。各部門に提示された予算は、部門全体のプログラムを総額で示したものであるから、これをさらに、月別・管理責任区分別に配分しなければならない。
- (7) 部門別の達成業績の測定を可能にし、かつ管理責任区分別に配分された達成目標と実績との比較をルール化するように記録方式を制度化する。定期的に作成される期間報告書は、予算手続に係わる管理者によってまとめられた後で予算委員会に、または必要があれば取締役会に送られ、これらの機関で検討が加えられる。これらの機関が予算プログラム(budgetary program)を修正することもある。

以上が、予算統制の手続きについての概要を示したものである。すでに明確であるように、そこでの予算統制に関する議論は、そうした表現法にもかかわらず、現時点での企業予算の機能区分にしたがっていえば、予算計画と事前的統制を強調し、こうした考察に対応するかたちで予算手続を展示しているといえる。それ故に、この点は、予算統制論の限界を示すものと指摘されるところであるが、この限界は、今日の視点からいえば、管理機能に関する概念規定の不明確性に起因するものと解しうる⁽³⁾。だが、Mckinseyが示した予算統制の一連の手続体系論に、事後的統制手段としての予算差異分析とそれを手段とする管理の思考における整合的展開が欠如していたとはいえ、そこには当時の諸般の事情のあったことが指摘されなければならないであろう。そのことの解明は、予算管理の制度的定着期の社会経済的背景の分析を含む詳細な検討を必要とする。この問題については、後日に論及することにした。しかし、それにもかかわらず、Mckinseyが本書で示した予算統制手続は、今日の予算管理論のなかに見出しうる手続体系ときわめて類似した形態をもつものであり、この点を重視すれば、この予算統制論は、先駆的業

績に相当するものと評価しうる。もちろん、各企業の予算統制実践は、各企業の組織特性あるいは各様のニーズに対応しているとみななければならないから、そこでの予算統制手続も各社各様に編制されているといえることができる。Mckinseyが示した予算統制手続は、したがって抽象的レベルでのものとみななければならないとしても、そのことがむしろ、経営管理制度における観察可能な体系との関連において予算統制の本質規定への論及を可能にしているともいえる。この場合、予算それ自体の活動に焦点をおく本質的特徴の析出と予算活動の機能的側面、別言すれば、経営管理活動に対する予算の貢献的機能に注目することによってとらえられる本質規定とに分けて論じることができる。たとえば、前者の視角から、Mckinseyは、次のようにまとめている⁽⁴⁾。

- (1) 企業の各部門の期間計画を見積（estimates）というかたちで表示する。
- (2) 各部門すべての見積を企業全体のバランスのとれたプログラムに調整すること。
- (3) 達成目標（estimated performance）と実績値の比較を示す報告書を作成し、この報告書が計画修正の必要を示した場合には、原始計画の改訂を実施する。

このような予算システムは、その当時すでに普及していたインフォーマルなあるいは個人的な直観能力に依存する統制方式に対応するものではなく、むしろ管理方式の規格化に応えることのできるものとして、世紀転換期以降に、企業集中を強めてきた大企業の組織が複雑化したことや特定の産業にみられた取引量の増大などに基因し、主として組織編制の問題に係わって生じたものである⁽⁵⁾。Mckinseyの議論のなかから、そうした展開を把握することは可能である。つまり、「現代の経営管理（business administration）は、一層常規約に規格化されている。大きな組織において、このような標準化（standardization）は、経営政策の組織的統一の確保および各部門活動の調整（coordination）にとって必須のものである。調整は、共同の指揮者（common head）に従属させることを意味する⁽⁶⁾」。こうした主張には、上記の企業組織の変化が意識されていることを看取できるが、そこからまた

関連して経営管理の再構成が重要な課題として認識され、とりわけ個人対組織の関係性に根ざした管理のあり方に対する問題意識に基づいて論及されていることを知ることができる。職能別管理組織を形成しつつあった大規模企業にとって、トップ層において裁定された経営政策なり目標を組織下層にまで貫徹させること、同時にそのために有効な管理手段の導入は、緊要度の高いものであった⁷⁾。

このような認識のもとに、組織のトップ層で決定された経営政策を組織全体に浸透させるために、とりわけて各階層の管理者をとおして遂行するために必要な経営管理活動に調整を位置づけ、またそうした認識に基づいて調整概念を示している点は、やはり注目される。Mckinseyは、このような経営管理活動との関連に対応する計数的手段としての役割を予算システムに期待したのである。すなわち「情報を収集し、そのうえで計画を設定し、引き続いてこの計画の実施状況を報告する何らかのシステムチックな方法の存在⁸⁾」に関心を示し、「このような会計的かつ統計的組織を予算システムと呼ぶ⁹⁾」のである。換言すれば、会計的かつ統計的な手法を用いて予算を編成し、その執行状況を事前・事後的に報告する組織的な過程を予算システムと呼び、こうした予算システムを手段とする管理活動と管理思考を予算統制と称したのである。さらに、Mckinseyは、この管理活動と予算システムとの相互関係を手段的方法としての立場から統一的にとらえることができると考え、予算統制それ自体としての実践においては、たとえそれがフォーマルとか不完全なものであっても、計画設定活動であれば本質的に予算統制とみなしうるとしている。だが、予算統制をこのように解すれば、その実践の歴史はかなり以前にまでさかのぼることになり、予算統制をめぐる解釈は、かなり複雑な様相を示すことになる。経営実践への予算統制の公式的な適用は、経営管理の方法としての適用例が少数の企業に限られたとはいえ、今世紀に入ってからのことであることは本書にも指摘されているところである。そこで、Mckinseyは、経営管理の手段としてのニーズが管理のいかなる部面とかかわって存在するかを、当時の企業経営をとり巻く諸条件についての理解を踏まえて、以下のように明らかにする。

- (1) さまざまな職能的部門の諸活動を調整する手段として。

(2) 集中的執行統制 (centralized executive control) の基礎として。

以上の2点は、公式的な予算統制の経営実践への適用を促進した要因とみることができる。換言すれば、それは、予算統制の目的ということになるであろう。さらに、筆者の解釈を含めてやや敷衍的にいえば、職能的部門間の調整に対し貢献的で手段的な機能の遂行を期待される予算統制が、集中的執行統制の基礎としての役割期待を担うということは、それ自体が経営管理上の基本的な課題であることが指摘されなければならない。Mckinseyは、実は、予算統制の計数的管理実践への導入を促進するに至った経営的要因を指摘していた。そこには、企業をとり巻く外的環境要因だけでなく、企業内部において解決されなければならない経営的・組織的・管理的課題が含まれている。とりわけ、経営諸活動の相互依存性確保が重要であることの認識がトップ・マネジメント (executives) に欠如していることを指摘している点は、注目される。そこでの考察は、職能的部門の水平的な相互依存性に対する認識だけを強調しているというのではなく、組織のトップ層からローワ層にまで至る諸階層間に割り当てられた経営活動すべての相互依存性を認識対象に含むものであることはいうまでもない。このような主張の背後には、予算統制は、こうした諸活動間の関係を調整する手段として有効であるという理解が潜んでいる。にもかかわらず、本書において、組織諸階層間の調整の意義に注目する論調を見出しえても、具体的な叙述において、主眼はむしろ職能的部門間調整の検討におかれている。そのことは、A.D.Chandlerの所説でも明らかにされているように、当時の企業組織は、機能別管理組織として構造化されてはいたものの、職能的部門間の調整、なかでも生産と販売の均衡維持の管理は優先されるべき検討課題として認識されていたことによるものであり、いうまでもなくその点はMckinseyの所説にもひとしく確認可能である。Mckinseyは、トップ・マネジメントは、大綱的な経営政策のような計画の設定に没頭しがちであるために、大幅な販売増に結びつく販売促進には感銘を受けても、その販売促進とそれに対応するかたちで機能する生産や購買との関係を調整する方法を工夫する必要を十分に認識できないでいるという⁹⁰。そこで、販売機能と生産・購買機能との相互依存の関係について、「販売促進を計画する場合に、生産能力もしくは購買可能性を考慮する必要

がある⁸¹」し、「経営政策を決定する際には、そのいずれをも考察しなければならぬ⁸²」と説くのである。そのことは、販売職能と生産・購買職能との間の水平的な調整の問題の把握にとどまるものでなく、垂直的な調整を視野に入れた問題も指摘したものとして解されなければならないであろう。

同様のことは、他の職能、つまり人事、施設、財務、および経理の各職能についても確認されるところである。たとえば、「生産量は、販売量によって決定されるので、結局は、販売促進が機械設備計画を決定する⁸³」という見解を示し、損益、販売、生産能力の相互規定関係に論及する。他方、損益を制御基準とするところの販売計画と生産計画の調整という次元からは離れて、「さまざまな部門経営計画と財務計画との調整の欠如は、破産へと導くことになる⁸⁴」ので、生産計画に対応する販売促進であっても財務の許容額に配慮を欠く計画であれば、有益なものでないことを強調する。

上記の調整は、すでに明らかなように、組織を意識したものであり、やや単純化していえば、職能を組織的観点から把握することによって導出されたものであって、それ故にそこに示された議論は、各職能と結びつく管理責任者間の調整に帰着する検討課題を抱え込むことになる。本書では、大規模企業を対象に行った調査資料に依拠して、調整は、有効な経営組織にとって最も緊要なものであったことを明かにしている⁸⁵。そこではさらに、調整は、職能を担う管理責任者の協働（cooperation）に依存し、そうした協働の欠如は、主に情報の不足によるものであると論じている。

なお、経営組織における調整の必要性についてはある程度上記で明らかにされているが、Mckinseyは、権限の委譲との関連において注目すべき主張をしている。「経営体の規模が拡大しその組織が一層複雑となったときに、経営管理者は、一定の職務（duties）を下位者に委譲せざるをえなくなり、職能別組織において現行の計画が発展した⁸⁶」と説いて、調整の導入根拠を示唆するとともに、「最高経営責任者（C.E.O）が、統制を集中的に掌握することによって以前には成し遂げていた調整が欠落しつつある⁸⁷」とも述べる。そのことを筆者なりにとらえ直していえば、経営組織における縦の関係の調整を新しい経営組織に適応するものに整備し、水平的調整を一つの軸に置く総合的な調整を志向する視点を示したものといえる。Mckinseyは、

この調整を企業あるいは内部諸部門に関連する過去データに基づく評価の手段によるのではなく、計画設定によって遂行しようとする。だが、この時点での企業の計数的管理の実践においては、計画設定も過去データを参照して数値形成する割合が高く、計画の中枢を構成する部門見積を合理的に形成し利用するためには、フィードバック情報を取り込める仕組みを内在する計数的管理手段が必要になる。これらの計数的管理手段のなかでも、上記の調整機能を遂行する手続として登場したものが、予算統制であったのである。

3. 予算統制のニーズ

Mckinseyは、予算統制を、部門見積を合理的に運用し、かつ計画的調整を遂行するための計数的手続とみていた。しかしながら、このような理解は、現時点からみれば、計数的手段としての予算と経営管理活動との関係の把握において必ずしも整序的なものではないといわなければならない。その要因は、経営組織における垂直な調整の現実的機能についての把握が十分でないことにある。そこで、Mckinseyが、経営組織・経営管理活動・予算統制の相互関係をどのようにとらえているかをみていくことにしたい。

Mckinseyは、次のように述べている。「能率的経営が遂行されるべきであれば、部門諸活動の調整を確保するための諸計画を設定するだけでなく、作成された諸計画の遂行を保証するように、それら諸活動に対する経営統制を整備する必要がある⁸⁸⁾」と。ここには、経営管理活動の過程区分の認識が認められる。また、「過去半世紀にわたる経営には、少数の経営管理者に統制を集中し、これらの経営管理者による下位者への職務の委譲志向の傾向がみられる⁸⁹⁾」と述べ、この方法の重要な利点と重大な問題を指摘したうえで、この問題の解決法として予算統制の採用を強調する。

さて、ここで経営組織と統制の関係をめぐるMckinseyの考察をみていくことにする。

「過去数年間の動向は、経営統制の集中化である⁹⁰⁾」として、「会社の究極の統制は、所有者に備わっているが、近代的な株式会社では、所有者の統制の大部分は間接的にのみ実行される⁹¹⁾」と説く。その実行のプロセスに関して、「彼らの権限の最大部分は、取締役会に委譲され、取締役会は、彼ら

のもつ権限の大部分を全般経営者に委譲し⁸³」，「全般経営者も，順次，多くの政策の執行を下位の管理者に委任する⁸⁴」と述べ，経営組織における権限の委譲と執行統制の関係を，次のように総括される。「株式会社において，執行統制は，多くの集団を媒介するだけでなく経営機能の遂行に協同してあたることによって行使される⁸⁵」と。そこでの考察は，所有者と専門経営者との区別，および経営管理者の階層的区別を経営職能分析の基本においているといえる。そのことは，計画設定職能の把握に階層的視点をもち込むものであり，計画と実行の区別を前提して，またそういう視点を基礎において，組織と管理の問題を解明しようとするものである。だが，そうであっても，経営管理活動を過程的に計画と統制の循環のプロセスとして明確にとらえる視点が薄く，企業組織の階層的連鎖に対応する統制職能を基本に据えた管理の過程的分析を試みている点が特徴的である。たとえば，以下のようにである。

法的には，執行統制は株主に帰属するが，実践において株主はこの統制を全く間接的にのみ行使するとみることによって，株主による直接的統制を次の事柄に限定している。

- (1) 財産的持分の保護。株主は財産の持分が損われると認める場合に，企業の行動に対して指揮する権利を能動的に行使することができる。
- (2) 配当率の確保。取締役会におけるほとんどの株主の関心は，彼らに帰属する財産持分の維持，および公正で適切な配当率を確保することが可能かという点の質問にある。
- (3) 事業拡張の金融。増資あるいは社債発行の場合に，取締役会は，株主の承諾を得なければならない。社債発行の場合，取締役会によって立てられた計画は認可を求めて株主に提示されるので，公式的な手続となりがちではあるが，このような計画を拒否する権限は株主にある。

次に取締役会による統制についてみてみることにする。

株主のもつ統制権力のほとんどを委譲された取締役会は，経営に責任を負うことになるが，経営の遂行に取締役としての資格で参加することはない。彼らは，政策決定を行うが，政策の実行は全般経営者に委譲される。この場合，統制の行使は，次に示すような方法をとる。

- (1) 会社の全般経営者を選任し、一定の経営職務を彼らに委譲する。
- (2) 一般の方針や目標の大綱を示し、それに基づいて全般経営者の能率を判定する。
- (3) 全般経営者が提示する一般的計画の可否を考察する。このような計画に、予算が含まれる。
- (4) 計画対実績の比較を示す報告書を受け取る。
- (5) 管理者に給付するボーナスあるいは給料の額を、業績に基づいて裁定する。

取締役会としての職務上の限界は、結局全般経営者に転化される。つまり、取締役会で決定された政策の多くは、全般経営者の責任において実行される。大きな規模の会社の場合には、全般経営者も階層制をなし、そのトップに最高経営責任者（C.E.O）がつく。社長はその任務に当るが、そうでない場合もあり、そのときには最高経営責任者の下で全般管理者（general manager）として政策実行に責任をもつ。以上にみるように、全般経営者も階層制をなし、社長のもとに職能別全般管理者を配置するが、これらの全般経営者は、経営職能の総てを監督し、指揮し、統制するために必要な要員とみなされる。

全般経営者は、経営職務の相当部分を直屬下位の管理者層に委譲し、その職務を委譲された管理者は、さらに下位層に一定の職務の委譲を行って統制を行使する。

このように、経営組織における経営統制の行使を過程的に把握するMckinseyの執行統制論は、経営職務の委譲連鎖とセットをなす統制過程論として展開したものと解しうる。Mckinseyは、執行統制の階層的区分を上記のように試みたところで、こうした統制を合理的に遂行するための情報に関して3種類の情報を提示する。

- (1) 一般的政策の形成および経営職務の委譲のために役立つ情報。
 - (2) 委譲された過程のすべてを公正に遂行させ、かつ各集団の活動相互の関係の調整を可能にする情報
 - (3) 委譲された職務を各集団が遂行するとき、その達成能率を示す情報。
- そして、こうした情報を確保するための要件を次のように示す。

- (1) 過去業績を示す会計的、統計的な記録を確保すること。
- (2) 会計的、統計的記録によって表わされる情報を将来の業績見積の作成の基礎として用いること。
- (3) 会計的、統計的記録から現在の業績を把握すること。
- (4) 過去業績・現在業績および見積業績相互間の比較を示す報告書を作成すること。

情報をめぐる以上の考察は、情報のタイプを経営組織の階層的区分にしたがって三つに分類し、さらに情報処理を時間軸に沿って整理していると解しうるが、このような試みは、近年でも、一部の論者によってなされている⁸⁹。もちろん、Mckinseyの示す内容とに相違は見られるが、基本的な構図において共有するものがある。Mckinseyの所説においても計画情報の必要性が明瞭に示されているのであるが、その当時の状況に関してMckinseyの見るところでは、管理者は依然として現在と過去の業績に言及する情報に主に依存していたという。だが、「株主は、取締役の成功を会社の資本維持能力と満足利益の稼得能力によって判断する⁹⁰」のであれば、計画の達成度に言及する情報、あるいはそれを盛り込んだ報告書の存在を無視することはできないであろう。その点について、Mckinseyは次のように説いた。「しかしながら、徐々に、株主、取締役、および全般経営者は、効率的経営には計画作成が必要であり、計画設定には見積の使用が必要であるということを認めるようになりつつある。これらの見積の作成と実施は、予算プログラムの目的である⁹¹」と。Mckinseyは、こう述べて、次の課題は、予算統制を企業にどのように導入したらよいかということであるとして、本書の第3章以降で、予算統制のシステムについて論じることになる。この部分は、Mckinseyの予算統制論だけでなく当時現われつつあった包括的予算に基づく予算統制論の特徴をとらえるためにも論ずる必要があり、後日を期すことにしたい。

4. 小 括

Mckinseyの予算統制論に対しては、垂直的調整に注目する考察が乏しく、水平的調整を論じているにすぎないという評価がある。今日の予算管理論は、利益目標の達成のための計数的手段として予算の意義を論じ、予算計画・予

算統制の手續を利益目標と関連づけて議論する。それ故に、垂直的調整と水平的調整という予算の貢献的機能に関する考察は、有益な議論の枠組みを提供する。Mckinseyの所説は、たしかに、計画的調整としての垂直的調整を具体的に取り上げてはいないが、経営統制の執行過程としての垂直的調整を視野に入れていたということではできらるであらう。現時点での調整論に比し、職能的部門間調整に力点をおきすぎているということはいえる。企業規模の拡大に伴い、企業組織を構成する職能が相対的に自立化したことによって、各職能の相互関連が問題化し、調整の手段として予算が登場したことを示すMckinseyの所説は、管理職能論の未成熟さ故に、今日の予算計画・予算統制という明瞭な機能区分にまで至らず、そこには混乱も見られるが、予算の調整機能を重視している点を評価しないというわけにはいかない。計画設定（planning）を予算統制（budgetary control）と呼び、部門見積から始まって、これらの部門見積を会社全体の均衡のとれたプログラムへの調整作業を経て、予算・実績差異の報告書作成と予算修正の決定に至るまでの過程を予算統制の特徴ととらえる視点は、現代の予算管理論に通じるものがある。だが、このように、管理職能の階層的区分を意識し、計数的管理のレベルにおいて、上位層に対応する計画に部門見積を総合的に調整する作業を含む総合的調整に注目する理論的試みには、管理要素の自立的過程との関係の考察に不明瞭さを残すという問題が内在している。また、利益目標と予算統制手続との関連把握も十分でないことも明らかである。そうであっても、Mckinseyの予算統制論に垂直的調整論が欠如しているとは、判断しがたいところがある。したがって、Mckinseyの予算統制論は、現時点からみれば、過渡期的議論の様相を示すものということができる。

【注】

- (1) この点については、次の著書を参照。
津田直躬『管理会計論』国元書房、1977年、第II部。
小林健吾『予算管理発達史』創成社、1987年。
- (2) J.O.Mckinsey, *Budgetary Control*, The Ronald Press Company, 1922, pp. 5～8.

(3) この点についての指摘は、次の論説に見出せる。

小林健吾『前掲書』，190頁。

(4) J.O.Mckinsey, *op.cit.*, p. 8 .

(5) これについては、A.D.Chandler, Jr, *Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, 1962を参照。

(6) J.O.Mckinsey, *op.cit.*, pp10.

(7) A.D.Chandter, Jr, *op.cit.*, pp.250~260.

(8) J.O.Mckinsey, *op.cit.*, p.11.

(9) *Ibid.*, p.11.

(10) *Ibid.*, p.13.

(11) *Ibid.*, p.15.

(12) *Ibid.*, p.15.

(13) *Ibid.*, p.15.

(14) *Ibid.*, p.16.

(15) *Ibid.*, pp.17~18.

(16) *Ibid.*, p.18.

(17) *Ibid.*, p.19.

(18) *Ibid.*, p.20.

(19) *Ibid.*, p.20.

(20) *Ibid.*, p.21.

(21) *Ibid.*, p.21.

(22) *Ibid.*, p.21.

(23) *Ibid.*, p.21.

(24) *Ibid.*, p.21.

(25) これに関する代表的な著書を一点だけあげておく。

R.N.Anthony and G.A.Welsch, *Fundamentals of Management Accounting*, Irwin, 1974.

(26) J.O.Mckinsey, *op.cit.*, 26. .

(27) *Ibid.*, p.27.